



Menedżer jako architekt zmiany – jak pokonać bariery GOZ wewnątrz organizacji.

Artykuł jest kontynuacją cyklu poświęconego *Gospodarce o Obiegu Zamkniętym*, publikowanego w *Bazie Wiedzy Zachodniej Izby Gospodarczej*. Poprzednie artykuły: : [„Najpierw o CID, teraz o GOZ. Kolejne trzy literki, które zmieniają biznes”](#), [„Odpady, czyli jak zmienić koszt w zysk”](#) oraz ["GOZ zaczyna się od ludzi. Dlaczego projekty obiegu zamkniętego często "utykają"?](#)

W ostatnim z wymienionych artykułów pisałam o tym, dlaczego GOZ tak często utyka pomiędzy strategią a praktyką. A także o tym, jak bardzo ważną, a w zasadzie kluczową, rolę odgrywa tu menedżer średniego szczebla jako tłumacz, łącznik, inicjator usprawnień i integrator współpracy. Tym razem chciałabym spojrzeć na problem z innej perspektywy: jak ta rola wygląda w kontekście konkretnych typów barier, które napotykają firmy? I jak ułożyć działania wdrożeniowe w czasie i jakie nadać im priorytety, żeby nie czekać latami na idealne warunki, których i tak nigdy nie będzie?

1. Nie każda bariera jest techniczna. I to jest dobra wiadomość

Kiedy firmy zastanawiają się, dlaczego wdrożenie GOZ idzie tak opornie, instynktownie szukają barier technologicznych: brak odpowiednich maszyn do sortowania, nieodpowiednie linie produkcyjne, drogie surowce wtórne, przestarzała infrastruktura. Te bariery istnieją i są realne. Ale zarówno wyniki badań naukowych, jak i moje własne doświadczenie zawodowe wskazują wyraźnie, że częściej decydujące okazują się tzw. bariery „miękkie”:

- **Bariery kulturowe.** Ludzie często nie rozumieją, po co firma wdraża lub uważają, że to nie ich sprawa. A jeśli dodatkowo widzą, że organizacja deklaruje cyrkularne wartości, a jednocześnie nagradza decyzje sprzeczne z tymi wartościami, to bariera kulturowa praktycznie wywraca projekt.
- **Bariery zarządcze.** Jeśli inicjatywy GOZ nie mają realnego sponsora w zarządzie, nie trafiają na listę celów strategicznych, nie mają przełożenia na realne budżety i inwestycyjne, to raczej nie można oczekiwać sukcesu.
- **Bariery organizacyjne.** Jeśli odpowiedzialność jest niejasna, a niezbędna współpraca między działami nie istnieje, to niezmiernie trudno uruchomić działania wymagające zaangażowania w wiele elementów łańcucha wartości.

Wbrew pozorom jest to jednak dobra wiadomość, bo z barierami „miękkimi” można pracować bez dużych inwestycji. Zła wiadomość jest jednak taka, że wymagają one konsekwentnej, często żmudnej pracy na poziomie rozmów, relacji i budowania zrozumienia. I wymagają kogoś, kto tę pracę realnie podejmie, a tym kimś jest właśnie menedżer średniego szczebla.

2. Bariery kulturowe: kiedy ludzie nie widzą sensu

„Po co my to właściwie robimy?” To pytanie, które wybrzmiewa (nawet jeśli nie wprost) podczas wielu projektów i na różnych poziomach organizacyjnych: od operatorów na produkcji, poprzez liderów i kierowników, aż do członków zarządów. I to pytanie jest ważne i powinno wybrzmieć na samym początku. Brak przekonującej odpowiedzi, to jedna z najczęstszych przyczyn, dla których wdrożenia GOZ pozostają tylko na prezentacjach.

Bariera kulturowa pojawia się, gdy pracownicy postrzegają nowe procedury jako kolejny obowiązek narzucony z zewnątrz, bez związku z ich codzienną pracą i realnym wpływem na wyniki firmy. Pojawia się też problem, gdy ludzie obserwują niespójność między deklaracjami zarządu a decyzjami podejmowanymi na co dzień: firma mówi o cyrkularności, a jednocześnie premiuje dział zakupów za najniższą cenę bez oglądania się na jakość i koszty odpadów. Taka niespójność niszczy wiarygodność szybciej niż jakikolwiek błąd komunikacyjny.

Co robi menedżer jako **tłumacz** w tej sytuacji? Przede wszystkim wyjaśnia cel projektu GOZ w języku, który ma sens dla konkretnej grupy. Do operatorów produkcji mówi: „to wpływa na to, ile płacimy za odbiór odpadów i ile mamy pracy z poprawkami”. Do kierownika sprzedaży: „to jest element naszej oceny w obszarze zrównoważonego rozwoju i pyta o to nasz największy klient”. Do zarządu: „to jest

ryzyko regulacyjne, które do 2027 roku zmaterializuje się w konkretnych kosztach i wymogach raportowych, a banki nie dadzą nam tanich kredytów".

Jedno działanie, trzy języki, a każdy ma szansę trafić do innej grupy, która jest zainteresowana swoim obszarem działania. I każdy komunikat jest prawdziwy, bo te trzy perspektywy, to nie trzy różne projekty, lecz trzy aspekty tego samego projektu.

Istotne jest też, że tłumacz nie tylko mówi, ale i słucha. Opór kulturowy wobec GOZ bardzo często nie jest wyrazem złej woli, lecz sygnałem, że coś w projekcie nie zostało dobrze przemyślane z perspektywy tych, którzy mają go realizować. Menedżer, który potrafi to usłyszeć i uwzględnić, buduje projekt bardziej odporny na bariery niż ten, który po prostu komunikuje decyzje z góry.

3. Bariery zarządcze: gdy GOZ nie ma sponsora

Wiele inicjatyw GOZ prowadzonych jest przez zaangażowanych menedżerów operacyjnych lub specjalistów ds. środowiska, którzy robią wszystko, co są w stanie zrobić (a nawet więcej), ale bez realnego wsparcia zarządu. Efekt jest dobrze znany: działania są prowadzone obok głównego nurtu decyzji inwestycyjnych, nigdy nie trafiają na listę priorytetów, a przy pierwszych problemach budżetowych są zawieszane lub po cichu zamrażane.

Zarząd rzadko blokuje GOZ ze złej woli. Częściej po prostu nie widzi połączenia między „poprawimy segregację odpadów” a wynikami finansowymi i pozycją konkurencyjną firmy. I trudno się dziwić: jeśli inicjatywa jest komunikowana wyłącznie w języku obowiązku środowiskowego i zgodności regulacyjnej, dla zarządu naturalnie brzmi jak koszt, a nie jak inwestycja.

Zadaniem menedżera jako **łącnika** jest nie tylko realizować projekt, ale jednocześnie budować jego uzasadnienie biznesowe na poziomie, który dotrze do zarządu. Oznacza to przejście na język scenariuszy: ile kosztuje nas brak działania? Jakie ryzyko zmaterializuje się za trzy lata, gdy wejdą nowe regulacje dot. śladu węglowego produktu lub wymogi dotyczące Rozszerzonej Odpowiedzialności Producentów w obszarze opakowań? Co stracimy, jeśli nasz największy odbiorca zacznie weryfikować ślad środowiskowy dostawców?

Nie są to rozważania pozbawione kontekstu praktycznego. Pewna firma wdrażała projekt redukcji ilości i kosztów opakowań i przez wiele miesięcy nie mogła uzyskać zgody zarządu na zmianę dostawcy. Zarząd nie widział powodu do tak głębokiej interwencji w proces, który działał. Gdy w końcu pokazany został cały rachunek - nie tylko cena zakupu, ale straty na produkcji, koszty

zagospodarowania odpadów opakowaniowych i szacowane ryzyko regulacyjne, to projekt uzyskał akceptację w ciągu jednego spotkania. Nie zmienił się projekt. Zmieniła się perspektywa.

4. Bariery organizacyjne: silosy i niejasna odpowiedzialność

GOZ prawie zawsze wymaga działania w poprzek tradycyjnych granic organizacyjnych. Projekt dotyczący opakowania wymaga jednoczesnego zaangażowania R&D, zakupów, produkcji i logistyki. Projekt symbiozy przemysłowej wymaga koordynacji między kilkoma działami i partnerami zewnętrznymi. Redukcja strat materiałowych wymaga, żeby produkcja, jakość i zakupy mówiły jednym głosem.

Problem polega na tym, że typowa struktura organizacyjna nie jest zbudowana w taki sposób, żeby takie działania w sposób naturalny umożliwiać. Każdy dział ma swoje cele, swój budżet i swojego menedżera. Projekt wymagający zaangażowania czterech działów nie należy do nikogo, ale problemem jest dla wszystkich. W efekcie odpowiedzialność przerzucana jest jak gorący kartofel: jeden dział deleguje do drugiego, każdy czeka na decyzję poprzedniego, a projekt stoi.

Menedżer jako **integrator współpracy** musi w tej sytuacji aktywnie budować porozumienie: tworzyć przestrzeń do wspólnego rozwiązywania problemów, mediować między różnymi perspektywami, zakotwiczać projekt w codziennej praktyce, a nie tylko w dokumentach. Kluczowe jest też nazywanie wprost, czego projekt wymaga od każdej ze stron, bez niejasnych oczekiwań i zakładania, że „przecież każdy to wie”.

W praktyce bardzo pomocne okazują się krótkie warsztaty z udziałem wszystkich zaangażowanych stron, podczas których zamiast prezentować gotowe rozwiązania, stawia się pytania: „Co stoi na przeszkodzie i co musiałoby się zmienić, żeby projekt się udał?” oraz „Co w praktyce oznacza, że projekt się uda?”. Taki warsztat często ujawnia bariery, o których nikt wcześniej wprost nie mówił i jest pierwszym krokiem do ich usunięcia.

5. Od „quick wins” do zmiany systemowej - jak to ułożyć w czasie?

Nie każde działanie wymaga wielomiesięcznego projektu. W praktyce wdrożeń GOZ dobrze sprawdza się podejście etapowe, które pozwala zacząć działać od zaraz, a jednocześnie budować fundament pod głębszą zmianę.

- **Etap pierwszy - quick wins (tygodnie):**

Przykład: Przegląd aktualnego systemu segregacji lub zarządzania odpadami z udziałem pracowników produkcji. Identyfikacja jednego lub dwóch miejsc, gdzie mała zmiana organizacyjna: ustawienie pojemnika, zmiana jego oznaczenia, jasny zakres odpowiedzialności, da mierzalny efekt.

- **Etap drugi - projekty średnioterminowe (miesiące).**

Przykłady:

- Warsztat międzydziałowy, który konfrontuje różne perspektywy z pełnym rachunkiem kosztów i korzyści.
- Pilotaż jednej zmiany procesowej lub produktowej w duchu GOZ - ze zbieraniem danych i aktywną komunikacją wyników do szerszego grona.
- Rozpoznanie potencjalnych partnerów do symbiozy przemysłowej w regionie, bo te relacje buduje się długo i warto zacząć wcześniej niż się wydaje konieczne.

- **Etap trzeci - zmiana systemowa (lata).**

Przykłady:

- Integracja celów GOZ z systemem motywacyjnym i celami strategicznymi, żeby nie było strukturalnej sprzeczności między tym, co firma deklaruje, a tym, co premiuje.
- Przebudowa portfela produktów lub modelu biznesowego pod przyszłe wymogi regulacyjne, zanim staną się one obowiązkiem, a nie przewagą.
- Strukturalne mechanizmy współpracy międzydziałowej wbudowane w procesy zarządcze, które działają niezależnie od osobowości konkretnych menedżerów.

Kluczem jest jedno: nie czekać na Etap trzeci, żeby zacząć. „Quick wins” budują wiarygodność, uczą organizację, że zmiana jest możliwa oraz tworzą koalicję ludzi, którzy widzieli efekty własnych działań. Bez tego fundament pod zmianę systemową po prostu nie istnieje.

6. Co z tego wynika dla firmy?

GOZ, rozumiana nie jako projekt środowiskowy, lecz jako zmiana modelu zarządzania zasobami, jest w dużej mierze grą o ludzi i relacje, a nie tylko o technologię. Technologia jest narzędziem. Bariery są ludzkie. I ludzkie są też mechanizmy ich przewycięzania.

Menedżer, który potrafi tłumaczyć, łączyć, inicjować i integrować, jest dziś jednym z najcenniejszych zasobów w procesie transformacji cyrkularnej. Nie dlatego, że ma wszystkie odpowiedzi. Dlatego, że

potrafi zadawać właściwe pytania właściwym ludziom i tworzyć przestrzeń, w której te pytania prowadzą do działania.

Dla firm, które chcą zacząć, nie potrzeba gotowego planu na pięć lat. Potrzeba osoby, która wyjdzie na halę, zapyta, posłucha i zrobi z tym coś konkretnego. A jeśli takiej osoby nie ma? To trzeba jej poszukać w organizacji, a w najgorszym wypadku poza nią. I to jest z kolei rola i zadanie zarządu. Ale o tym już w następnym artykule.

Przydatne linki: wybrane regulacje krajowe i unijne oraz źródła branżowe

1. Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach (tekst jednolity: Dz.U. 2023 poz. 1587). Dostępny online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20130000021>
2. Ustawa z dnia 9 stycznia 2026 r. o zmianie ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi, ustawy o odpadach oraz ustawy o zmianie ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2026 poz. 174). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20260000174>
3. European Commission. (2017). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, The Role of Waste-to-Energy in the Circular Economy, Pub. L. No. 52017DC0034. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52017DC0034>
4. European Commission. (2020). The EU's Circular Economy Action Plan. <https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/eu-case-study-june2020-en.pdf>
5. European Commission. (2020). A new Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe (COM(2020) 98 final). https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy_en
6. European Parliament & Council of the European Union. (2024, February 28). Directive (EU) 2024/825 amending Directives 2005/29/EC and 2011/83/EU as regards empowering consumers for the green transition. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj/eng>
7. European Parliament & Council of the European Union. (2024, June 13). Directive (EU) 2024/1799 on common rules promoting the repair of goods. Official Journal of the European Union. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/NIM/?uri=o:L_202401799
8. European Parliament & Council of the European Union. (2024, June 13). Regulation (EU) 2024/1781 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for sustainable products. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng>
9. European Commission. (2025). Accelerating Europe's transition to a circular economy: A pilot for boosting the circularity of plastics (COM(2025) 805 final). <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-5031-2026-INIT/en/pdf>

10. European Commission. (2026, February 9). Commission Delegated Regulation (EU) 2026/296 supplementing Regulation (EU) 2024/1781 by setting out derogations from the prohibition of destruction of unsold consumer products. Official Journal of the European Union. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2026/296/oj/eng/pdf
11. European Parliament Research Service. (2026). Circular Economy Act (Briefing PE 782.628). [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2026/782628/EPRS_BRI\(2026\)78262_8_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2026/782628/EPRS_BRI(2026)78262_8_EN.pdf)
12. Circle Economy Foundation. (2026, January). A complete guide to circular economy policies targeting EU businesses in 2026. <https://legacy.circle-economy.com/blog/a-complete-guide-to-circular-economy-policies-targeting-eu-businesses-in-2026>
13. Ellen MacArthur Foundation (2013) Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. <Towards-the-circular-economy-Vol-1.pdf>
14. Deloitte Polska, "Od surowca do surowca. Gospodarka o obiegu zamkniętym w Polsce": <https://www.deloitte.com/pl/pl/services/consulting/research/raport-od-surowca-do-surowca.html>
15. KPMG Polska, „Przejdź na GOZ, czyli gospodarka o obiegu zamkniętym bez tajemnic”: <https://kpmg.com/pl/pl/wiedza/esg/przejdz-na-goz-czyli-gospodarka-o-obiegu-zamknietym-bez-tajemnic.html>
16. PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości), „GOZ - Gospodarka o obiegu zamkniętym”: <https://www.parp.gov.pl/goz>
17. CIRCON/PLGBC, „Prawodawstwo GOZ w Polsce i UE”: <https://circon.plgbc.org.pl/gospodarka-cyrkularna/prawodawstwo/>
18. GOZ w Praktyce, „Plan działania UE dotyczący GOZ”: <https://gozwpraktyce.pl/regulacja/plan-dzialania-ue-dot-goz/>
19. Stena Recycling, „Razem zamknijmy obieg” <https://www.stenarecycling.com/pl/aktualnoci-publicacje/informacje-inspiracje/artykuy-i-ebooki/razem-zamknijmy-obieg/>